Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - G. TORRIERO - P. CAPACCIONI

"LA SFIDA TECNOLOGICA ALLA BANCA E NELLA BANCA"

"Sadibatrentanove"

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
"Le scelte stategiche per l'industria bancaria italiana"
Castello dell'Oscano - Perugia, 20 marzo 2015

QUADERNO N. 285

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore

A. BANFI - G. TORRIERO - P. CAPACCIONI

"LA SFIDA TECNOLOGICA ALLA BANCA E NELLA BANCA"

"Sadibatrentanove"

Interventi tenuti nell'ambito del seminario su
"Le scelte stategiche per l'industria bancaria italiana"
Castello dell'Oscano - Perugia, 20 marzo 2015

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Monte di Pietà, 7 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

INDICE

1 – Prof. Alberto Banfi

La sfida tecnologica alla banca e nella banca pag. 5

2 – Dott. Gianfranco Torriero

Rivoluzione informatica 2.0. Soluzioni di sistema
e di singole banche pag. 15

3 – Dott. Paolo Capaccioni

La risposta della banca alle sfide dei social networks pag. 43

Prof. Alberto BANFI
Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

"La sfida tecnologica alla banca e nella banca"

Introduzione

Ritengo opportuno introdurre i lavori di questa sessione richiamando alcuni fenomeni che verranno sicuramente ripresi e sviluppati in modo più organico nel corso degli interventi che seguiranno.
Una prima riflessione riguarda il titolo di questa sessione: la sfida tecnologica "alla" banca e "nella" banca. Ciò infatti mi consente di lanciare alcuni spunti per il dibattito che seguirà anche per "capire" e "smarcare", da subito:

- chi sono i soggetti o le circostanze che costituiscono un sfida "alla" banca? Con ciò intendendo le sfide che provengono dall'interno dell'industria finanziaria (cioè altri intermediari che si mettono a sfidare la banca) ovvero le sfide che provengono da soggetti esterni all'industria finanziaria ma che possono occupare spazi nuovi prima non cercati (operatori nel trasferimento di fondi, nell'*e-commerce*, nella concessione di credito commerciale, o altro ancora). E poi,
- in cosa consiste veramente la sfida "nella" banca? Con ciò intendendo una sfida di posizioni non più conciliabili tra i sostenitori del "si è sempre fatto così, perché cambiare?" e i sostenitori dell'"ormai è un altro tipo di mestiere e fare banca è totalmente diverso"; oppure va intesa come una sfida sui mezzi più opportuni e sulle modalità più adeguate per continuare a fare il mestiere della banca, o come forse è meglio dire "fare banking".

1. Un esempio di sfida tecnologica

Senza voler togliere spazio ai relatori che seguiranno, vor-

rei prendere come esempio (ma ne potevo veramente prendere diversi) il fenomeno rappresentato dall'impatto della tecnologia su quello che è stato per lungo tempo (e in parte lo è ancora) il principale "punto di contatto" con la clientela: mi riferisco allo sportello e alle operazioni in esso realizzate.
Solo per memoria voglio ricordare come nel tempo lo sportello bancario, pur mantenendo un ruolo di rilievo e centrale, abbia assunto un configurazione differente per adeguarsi alle esigenze della clientela, che è divenuta sempre più attenta e avvezza all'uso della tecnologia nei rapporti con la banca. Infatti, se ci riferiamo per semplicità al mondo dell'attività retail, questo ha subito e sta subendo un processo di cambiamento quasi rivoluzionario sia con riferimento alla struttura dello sportello e sia con riferimento all'operatività in esso condotta. Come non ricordare al riguardo la situazione italiana (tra l'altro non molto diversa da altri paesi a noi più vicini quali quelli del Sud Europa) che solo una decina di anni fa presentava un numero molto elevato di sportelli e che oggi vede questo modello in fase di profondo cambiamento (frutto anche della necessità di procedere a forme di razionalizzazione dei punti di contatto con la clientela alla luce della circostanza ormai nota che sempre meno la filiale tradizionale costituisce il canale dal quale generare business). Si è assistito e si sta ancora assistendo (e sicuramente lo sarà ancora in futuro) ad un pesante taglio di sportelli che, nel frattempo, hanno anche cambiato fisionomia grazie ad un deciso incremento di strumenti tecnologici a supporto delle operazioni a disposizione del cliente.
Emergono poi circostanze inequivocabili quali l'incremento notevole del numero dei clienti abilitati ad operare nell'internet banking; ciò significa che gran parte delle operazioni ordinarie sono svolte attraverso canali che non transitano più dallo sportello tradizionale, e quindi non ne hanno bisogno. Si assiste allora ad un graduale (ma neanche troppo) spostamento di una parte talvolta anche consi-

stente dell'operatività della clientela sui canali cosiddetti "diretti" perseguendo così una strategia multicanale.
Coerentemente a ciò e in conseguenza di ciò si è ridotta la frequenza delle "visite alla filiale" della propria banca da parte del cliente che, nel corso dell'ultimo decennio, sono passate da poco meno di 2 al mese del 2005 a poco più di una visita al mese nell'ultimo anno: pertanto, se una decina di anni fa il cliente utilizzava lo sportello "tradizionale" poco più di una ventina di volte all'anno, ora ha quasi dimezzato la frequenza delle visite nel corso dell'anno.
Quanto precede ha portato alcuni studiosi a prefigurare uno sportello del futuro (ma non molto lontano, anzi in qualche caso già realtà) in cui lo sportello non sarà più finalizzato alle operazioni più semplici e tradizionali ma sarà mirato alla consulenza e all'assistenza su misura dei clienti. Ciò nonostante non si può dire che faremo a meno degli sportelli nel futuro, anche perché ancora oggi lo sportello mantiene un ruolo di rilievo sebbene non sia più così assiduamente frequentato come in passato: recenti indagini (anche dell'ABI) ci dicono che i clienti delle banche italiane effettuano ancora più di 500 milioni di "visite" agli sportelli per avere informazioni sul proprio conto, richiedere mutui o finanziamenti a vario titolo, operare investimenti finanziari ed effettuare transazioni di vario genere.
Ma come è immaginato questo nuovo sportello? Sulla scorta della circostanza che in un nuovo modo di fare banca si sta delineando un approccio molto più *friendly* con la clientela e anche "a distanza", la filiale è probabile che non sarà più il luogo in cui il cliente trova lunghe code per effettuare semplici operazioni (ormai spostate sul web) bensì sarà un luogo per affiancare il cliente nelle sue esigenze, anche più complesse. E' altresì certo che tale nuovo modello di filiale non può essere introdotto repentinamente eliminando da un giorno all'altro lo sportello tradizionale sostituendolo con quello nuovo; ciò deve avvenire gradualmente attraverso un processo che potremmo definire in tre fasi.

Una prima fase in cui viene introdotto un sistema in grado di consentire al cliente di effettuare autonomamente tutte le tipiche operazioni di sportello, magari assistito (se richiesto) da un dipendente della banca; si tratta di una cassa *self service* dalle specifiche molto simili alle casse dello stesso tipo in essere presso i supermercati della grande distribuzione. In altri termini, il cliente svolge da solo l'operazione ma un assistente può prontamente intervenire per una assistenza immediata in caso ad esempio di un *pin code* dimenticato, un errore nel funzionamento di una carta e quant'altro.
Una seconda fase in cui il cliente può interagire in video conferenza con degli operatori di sportello che però sono fisicamente presenti in una sede centrale remota; anche in questo caso possono essere svolte quelle operazioni che prima erano svolte attraverso uno sportello tradizionale.
Una terza fase in cui l'assistenza ha luogo sempre in remoto con alcuni operatori che però sono in grado di offrire un livello di assistenza e di consulenza più elevati e attraverso la quale realizzare operazioni a più elevato valore aggiunto.
Va tuttavia osservato che nel nostro paese c'è ancora molto da fare per lo sviluppo dell'utilizzo dell'internet banking e in generale dei canali innovativi. Tale impressione è altresì suffragata dal fatto che rispetto agli altri paesi nostri concorrenti, in Italia si è ancora indietro nell'utilizzo dell'online banking. Statistiche di Eurostat riferite all'anno 2012 e relative a 32 paesi europei dimostrano che la percentuale di utilizzatori dell'internet banking nel nostro paese si attesta al 37% e siamo superati in ciò da 25 paesi, in cui appunto tale percentuale risulta essere superiore (tabella 1). Nel rapporto di Eurostat si afferma testualmente che l'Italia in generale sconta forti ritardi rispetto ai partner europei, soprattutto per quanto riguarda i servizi più avanzati. L'informazione online è utilizzata dal 55% dell'utenza italiana (6% in meno rispetto alla media europea) e i servizi legati ai viaggi dal 45% (5% in meno rispetto alla media europea). La creazio-

ne di siti web o blog è un'attività diffusa tra il 6% della popolazione digitale italiana (3% in meno rispetto alla media europea). I ritardi maggiori riguardano, però, proprio i servizi bancari online; utilizzati soltanto dal 37% degli utenti della rete (17% in meno della media europea) contro punte di utilizzo in Finlandia del 91%. L'unica attività in cui gli utenti italiani della rete risultano perfettamente in linea con le abitudini di utilizzo medie degli utenti continentali riguarda, senza sorprese, i *social media* (52% aggiorna il proprio profilo in Italia e in Unione Europea).

Tabella 1 – Utilizzatori di attività in internet

	% of internet users in the last 3 months having used internet for:				
	Reading online news, newspapers	Internet banking	Posting messages to social media	Travel and accommodation services	Creating a website or blog
EU27	**61**	**54**	**52**	**50**	**9**
Belgium	53	69	u	49	7
Bulgaria	69	7	57	18	7
Czech Republic	85	47	35	58	7
Denmark	79	86	:	60	11
Germany	67	55	42	62	8
Estonia	91	87	56	28	12
Ireland	43	56	59	61	5
Greece	77	17	59	38	10
Spain	76	45	61	58	12
France	38	66	40	47	7
Italy	55	37	52	45	6
Cyprus	73	35	61	48	5
Latvia	88	64	51	u	8
Lithuania	92	65	71	21	6
Luxembourg	75	69	55	65	11
Hungary	86	36	62	25	16
Malta	76	60	64	46	7
Netherlands	59	86	70	55	17
Austria	57	57	46	51	10
Poland	48	51	68	20	5
Portugal	67	41	75	28	12
Romania	73	8	48	24	9
Slovenia	69	41	66	46	7
Slovakia	63	52	62	52	7
Finland	89	91	54	69	8
Sweden	86	85	58	58	11
United Kingdom*	53	:	:	58	:
Iceland	94	90	67	54	13
Norway	90	91	62	59	11
Croatia	85	33	56	23	10
Montenegro	75	4	77	25	5
Turkey	73	17	42	19	5

Del resto ciò appare ancora più evidente se si considera la diffusione del banking on line nel mondo, come rilevabile

dalle Figure 1 e 2. Emerge in modo incontrovertibile quale sia il percorso da fare, anche perché è tracciato dagli operatori e dalle esperienze dirette di altri paesi.

Figura 1 – Percorso verso l'online banking (dati 2011)

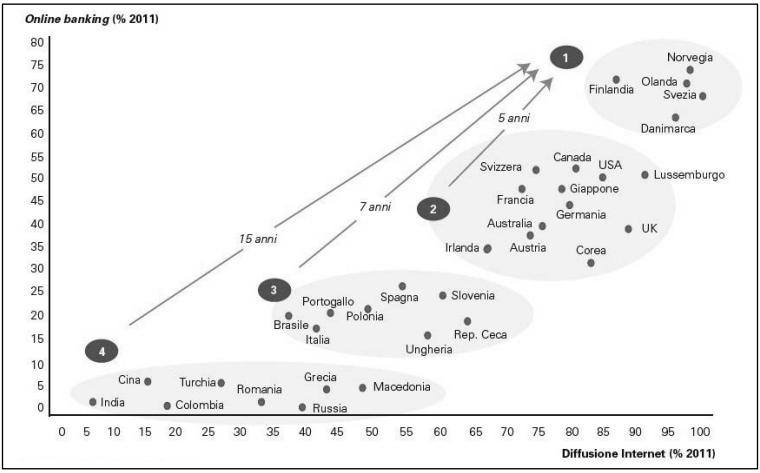
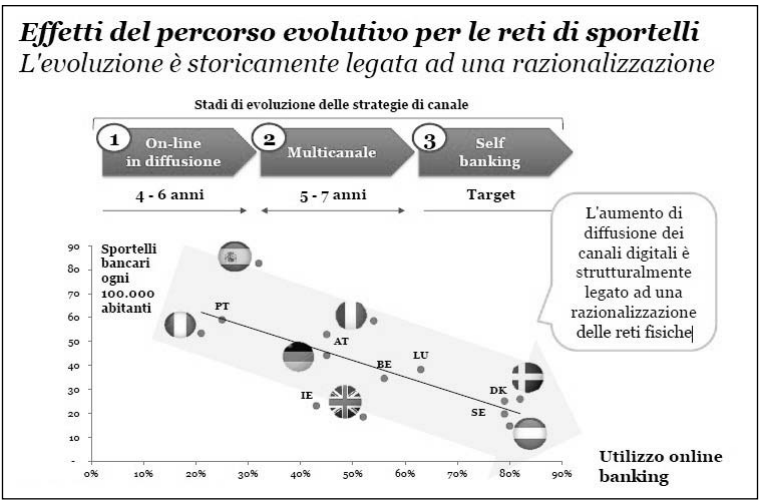


Figura 2 – Evoluzione delle reti di sportelli e sviluppo degli altri canali (dati 2014)



2. La rivoluzione anche organizzativa

Tra le varie sfide va inserita anche la rivoluzione organizzative che deve riguardare le nostre banche. Ciò in quanto i ricavi dell'industria bancaria italiana sono diminuiti e il calo del risultato di gestione è stato contenuto grazie alla riduzione dei costi operativi, la cui incidenza sul totale delle attività è maggiore rispetto a quella media nell'area dell'euro, motivata anche del peso più significativo dell'intermediazione al dettaglio, ad alta intensità di lavoro e incentrata sull'offerta di servizi attraverso la rete degli sportelli.
L'adattamento ad uno scenario profondamente mutato rispetto al periodo pre-crisi richiede alle banche italiane una profonda ristrutturazione dei processi produttivi e distributivi.
In un quadro di peggioramento della qualità del credito, le azioni di contenimento dei costi rimangono la leva principale per recuperare redditività.
L'innalzamento del livello di efficienza complessiva nell'offerta di servizi bancari richiede investimenti nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e una loro piena integrazione nei processi produttivi e nella rete distributiva.
D'altro canto, sempre più elevato diventa il livello dimensionale ottimale per garantire un equilibrio sostenibile in materia di sistemi informativi, adeguati presidi per affrontare la crescente regolamentazione, fornitura di servizi di *back-end* di natura più o meno standardizzata meno tipici rispetto all'attività *core* delle banche.
Ciò mostra un nuovo fronte di intervento e apre la strada ad una "rivoluzione organizzativa" nelle banche (certamente tra quelle di media e più contenuta dimensione, ma non solo) che va ad impattare sulla tecnologia e sulle risorse umane: l'obiettivo finale è rivedere l'assetto organizzativo di tutto ciò che rientra genericamente nel concetto di *back office* al fine di liberare risorse qualificate per con-

sentire alla struttura bancaria di operare in un ambiente più vicino al cliente finale e in un contesto operativo più snello, tecnologicamente evoluto e con risorse dalle competenze coerenti con gli effettivi bisogni della clientela e del ruolo ricoperto.
Sicuramente questa evoluzione è una sfida ed è oggetto di attenzione da parte di molti operatori in quanto sembra ineludibile una domanda di maggiore competenza e di riorganizzazione operativa e tecnologica; resta da chiedersi se vi siano le condizioni per un'offerta in grado di stimolare, assecondare e accompagnare questa domanda.
E questo a maggior ragione se si considera che la cosiddetta "disseminazione tecnologica" ha assunto velocità di gran lunga superiori a quelle riscontrare anche nel recente passato.
E qui appunto stanno le sfide (alla banca e nella banca) che dovranno essere fronteggiate a più livelli: dal *top management* e via via attraverso tutti i livelli di responsabilità all'interno della struttura organizzativa della banca.

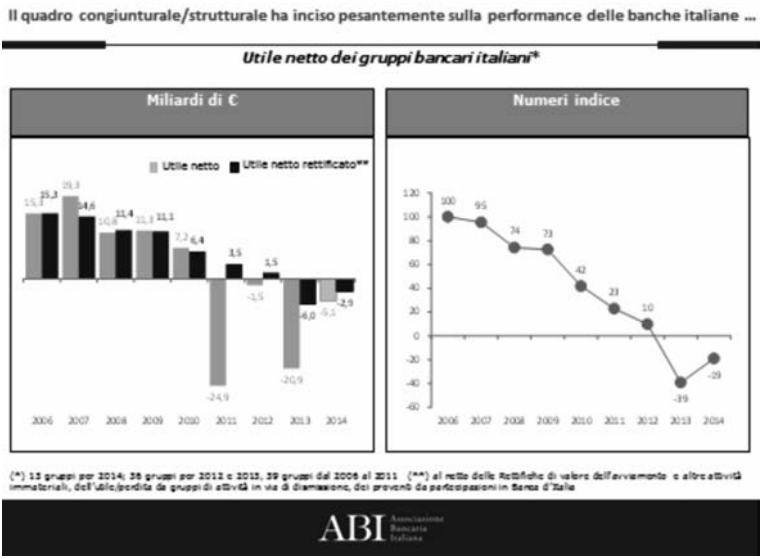
Dott. Gianfranco TORRIERO
Vice Direttore Generale Associazione Bancaria Italiana

"Rivoluzione informatica 2.0. Soluzioni di sistema e di singole banche"

1. Il contesto operativo: fattori di cambiamento congiunturali e strutturali

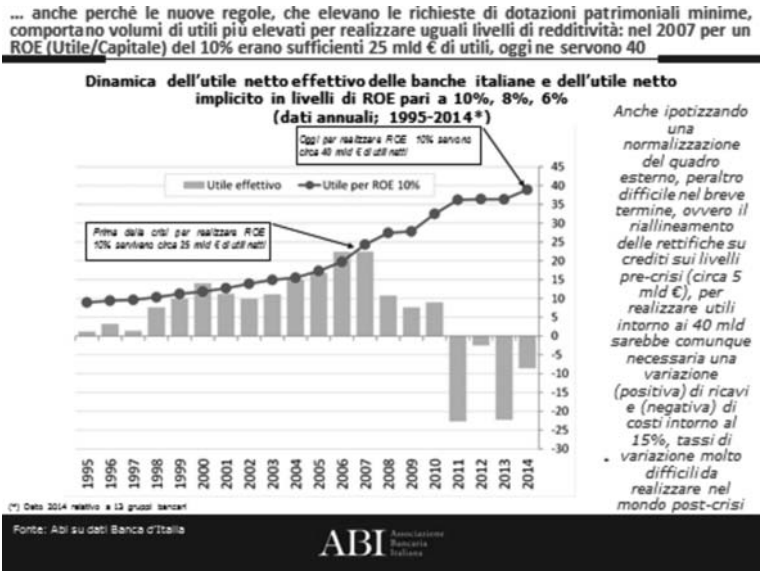
Sullo scenario operativo in cui operano le banche si sommano aspetti congiunturali e grandi fattori di cambiamento che incidono strutturalmente sul *business* bancario: la rivoluzione regolamentare e la rivoluzione digitale.
La congiuntura ha determinato la contrazione dei volumi di domanda del credito – soprattutto di qualità -, la riduzione dei margini e l'aumento del costo del rischio, ovvero delle rettifiche su crediti.
La rivoluzione regolamentare e normativa è di natura strutturale ma è legata alla storia che abbiamo vissuto negli ultimi sette/otto anni ed è quindi sostanzialmente il risultato della crisi che ha trovato da ultimo nella *Banking Union* e nel Meccanismo Unico di Vigilanza uno dei suoi più importanti momenti di realizzazione. La rivoluzione regolamentare comporta vincoli gestionali crescenti – vincoli di capitale, di liquidità, di *governance* e organizzativi, … – e significativi costi di *compliance* associati al *SSM, SRM, DGS …*-.
La rivoluzione digitale è costituita dal grande mutamento tecnologico che tutti stiamo sperimentando. Si tratta di un cambiamento epocale, totalmente esogeno e che, alla stregua della rivoluzione industriale *et similia*, muta il modo stesso di vivere, produrre, distribuire, consumare. Modifica i comportamenti dei clienti bancari, in termini di esigenze e di modalità di accesso ai servizi bancari. Determina livelli crescenti di concorrenza, sia nel settore finanziario sia da parte di operatori esterni al settore.

Ciascuna di queste tre grandi rivoluzioni ha avuto, sta avendo e continuerà ad avere dei riflessi sui comportamenti delle banche ed imporrà nel prossimo futuro (più ancora di quanto non abbia già imposto) scelte importanti al nostro settore da cui dipenderà in ultima istanza la sua *performance* futura. Comunque, l'effetto combinato di questi fattori si risolve, in sintesi, anche in forti impatti sulla redditività del settore bancario.
Nel corso degli ultimi 8 anni la redditività bancaria si è fortemente ridotta. E' diventata negativa nel corso dell'ultimo quadriennio.



Sicuramente, gli andamenti macroeconomici (dell'economia reale) assumono peculiare rilievo.
Nostre analisi condotte sulle grandi banche europee soggette al meccanismo di vigilanza unica (più le grandi banche inglesi e del nord Europa) confermano la significatività statistica della relazione tra redditività bancaria e ciclo economico, ed evidenziano che un aumento di 1 punto percentuale della crescita reale del PIL determina un incre-

mento di 2 punti percentuali del ROE delle banche europee. E le aspettative di crescita dell'economia italiana sono molto modeste, almeno per il prossimo futuro.
In questo contesto, è importante essere consapevoli che, rispetto al passato, le nuove regole, che elevano le richieste di dotazioni patrimoniali minime a carico delle banche, determinano la necessità di volumi di utili più elevati per realizzare uguali livelli di redditività. Infatti, se per le banche operanti in Italia nel 2007 per conseguire un livello di ROE (Utile/ Capitale) del 10% erano sufficienti 25 mld € di utili, oggi ne servono 40 mld €.



Ne consegue, come dimostra l'analisi dei più recenti dati economici del settore bancario in Italia, che per recuperare il *gap* di redditività rispetto alle richieste del mercato non è sufficiente attendere la normalizzazione del costo del rischio (rettifiche su crediti) sui livelli pre-crisi ma sono necessari interventi, su costi e ricavi, particolarmente significativi.
Un nostro lavoro sulle prospettive di redditività di lungo

termine delle banche italiane (l'esercizio osservava l'evoluzione dei conti bancari fino al 2022) mostra, infatti, che in uno scenario tendenziale, ovvero a politiche invariate, il *gap* tra ROE e costo del capitale non si colmerebbe neanche a fine periodo della *baseline* che abbiamo ipotizzato, quando tale differenziale si collocherebbe intorno ai 5 punti percentuali. Anche in caso di scenari alternativi migliorativi, sotto il profilo della crescita dell'economia e/o dei tassi, permarrebbero comunque un *gap* significativo.
Va precisato che l'analisi citata si riferisce ad un rapporto elaborato nel luglio 2013, per cui la *baseline* rappresentata nel modello riflette, almeno nei primi anni, uno scenario migliore (seppur solo leggermente) di quanto non si sia poi verificato o sia ipotizzabile sulla base delle previsioni odierne. Ciò, tuttavia, anziché sminuirne la valenza tende a rafforzare le conclusioni a cui si giungeva con questo lavoro: in un quadro inerziale, tenuto conto delle prospettive macro e micro odierne, la *performance* delle banche in Italia permane sotto pressione rispetto alle richieste del mercato.

2. Le prospettive: la sfida della redditività, le leve a disposizione, il ruolo della tecnologia e dei cambiamenti comportamentali

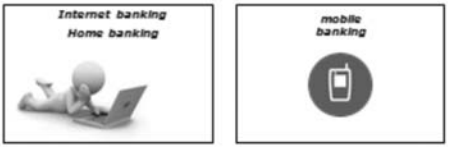
Dato il contesto, focalizziamo ora l'attenzione su aspetti con implicazioni più gestionali strettamente connessi con l'evoluzione tecnologica della clientela.
Diversi indicatori segnalano come il mercato bancario in Italia è sempre più dinamico. Oltre la metà dei clienti (52% pari a circa 15 milioni di persone) opera con la banca via web (*internet banking o mobile banking*).

I clienti bancari che utilizzano servizi bancari tramite *internet banking o mobile banking* mostrano una maggiore attenzione allo scenario competitivo. Fanno un maggior ricorso allo *shopping around*, fanno più acquisti di prodotti, utilizzano attivamente il passaparola.

Un mercato sempre più dinamico

Web banking: oltre la metà dei clienti (52%, circa 15 milioni di persone) *opera con la banca via web (Internet banking o mobile banking)*

Variazione 2013-2014: + 5%

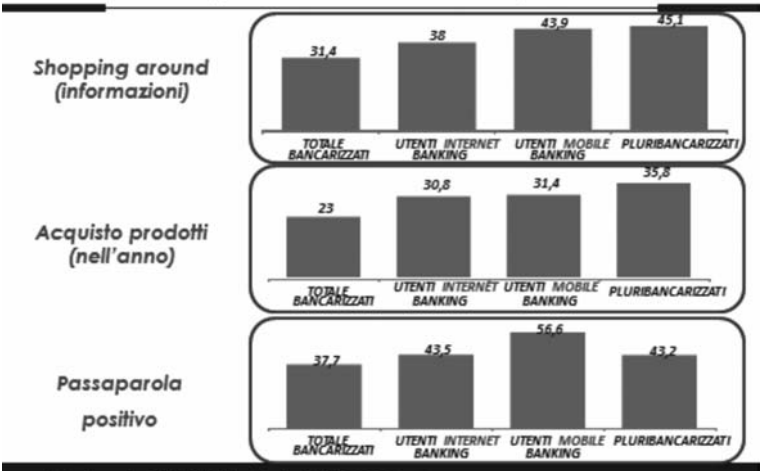


50% dei clienti (circa 14,5 milioni)

17% dei clienti (circa 5 milioni)

ABI Associazione Bancaria Italiana

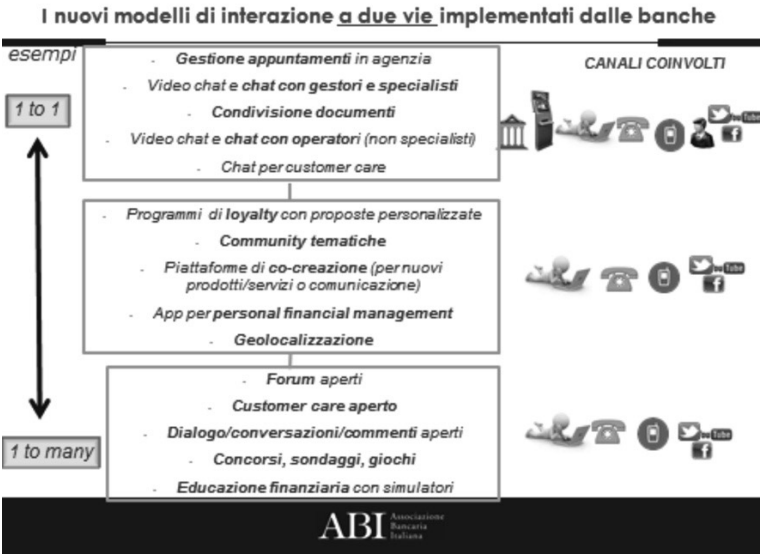
Il dinamismo della clientela si esprime anche con una maggiore attenzione allo scenario competitivo



Fonte: Osservatorio ABI-GfK Eurisko, dicembre 201

ABI Associazione Bancaria Italiana

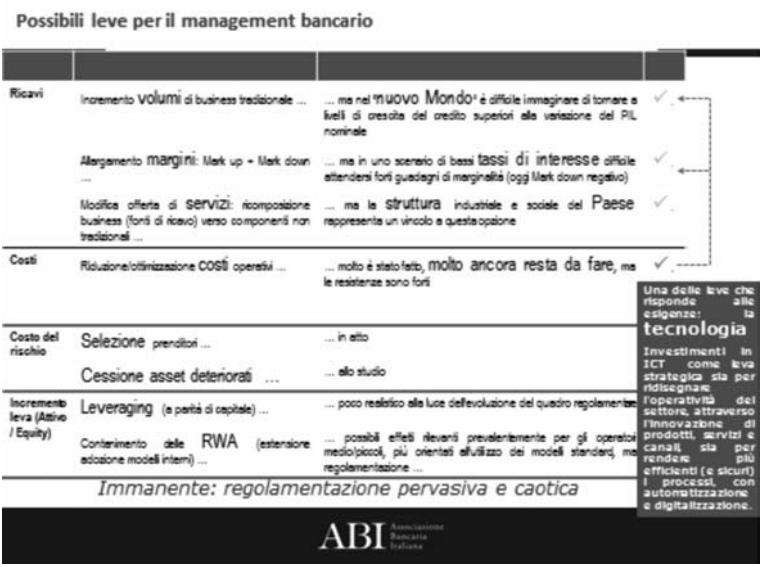
A questa evoluzione le banche stanno rispondendo con nuovi modelli di interazione con la clientela più evoluta, rafforzando l'offerta di servizi *"1to1",* quali gestione appuntamenti, condivisione documenti, ecc, passando per programmi di *loyalty* con proposte specializzate. Per arrivare a servizi quali i forum aperti, i simulatori per l'educazione finanziaria che permettono di offrire servizi *"1 to many".*



Questo ha contribuito a determinare un significativo incremento della percezione di innovatività della banca. Tra il 2005 e il 2014, sulla base della periodica indagine di *customer satisfaction* che realizziamo, emerge un incremento di questa percezione di circa il 36%.

La domanda da porsi è, dunque, la seguente: quali possono essere i driver di miglioramento delle *performance* reddituali delle banche italiane e quale ruolo può giocare la tecnologia?

Le prospettive di debole crescita implicano una scarsa



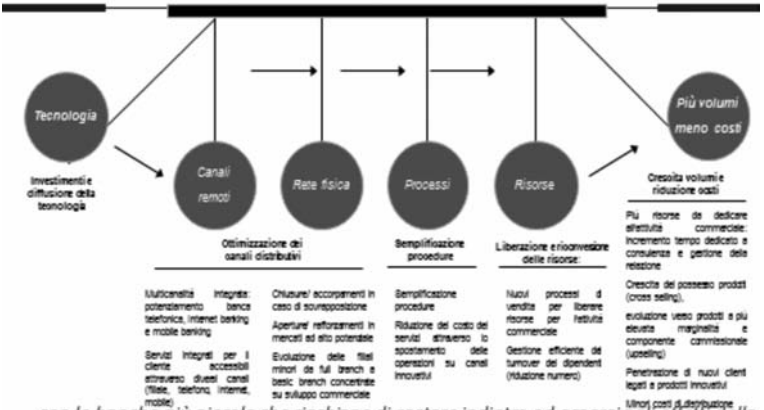
potenzialità di sviluppo dei ricavi tradizionali (volumi e margini) e una lenta normalizzazione della qualità delle attività. Su questo scenario pesa, inoltre, il permanere di

una struttura di costi unitari particolarmente gravosa per le banche operanti in Italia nel confronto europeo, sia rispetto ai grandi *player* bancari internazionali sia rispetto alle tipiche banche commerciali di altri Paesi europei più simili agli intermediari italiani.
Il modello tradizionale di banca non è capace di esprimere una redditività soddisfacente per gli azionisti e richiede, parallelamente alle operazioni straordinarie, una revisione dei modelli che non può passare per ritocchi marginali.
Tuttavia, l'ipotesi di agire su una radicale ricomposizione dell'offerta dei servizi bancari verso attività non tradizionali, per compensare i vincoli alla crescita del margine di interesse e ridurre gli assorbimenti patrimoniali per unità di attivo, non sembra facilmente percorribile alla luce di alcune caratteristiche specifiche della struttura industriale e sociale del nostro Paese che orientano l'offerta dei servizi bancari e i modelli distributivi: ci si riferisce all'elevata presenza di microimprese a carattere familiare, all'elevata bancarizzazione e alla comunque ancora scarsa digitalizzazione del Paese (soprattutto della Pubblica Amministrazione, su cui torneremo in seguito), che si riflette in una bassa diffusione dei canali remoti nell'acquisto di beni e servizi, bancari e non.
Più facile, seppur complesso, appare agire sul modello di fruizione dei servizi, oggi focalizzato sulla rete degli sportelli. Peraltro, la rivoluzione digitale in corso consente, o meglio impone, di rivedere la rete distributiva attuale e reinventarsi il modello di servizio assecondando l'evoluzione del comportamento della clientela (il numero di contatti su canali remoti è in forte aumento ed è significativo il calo degli accessi allo sportello).
Considerando che più del 60% dei costi del sistema bancario è collegato alla distribuzione, si possono prevedere interventi sulle reti di vendita per poterne diminuire l'incidenza di costo complessiva.
Sono in corso riflessioni per una razionalizzazione della filiera distributiva, mediante riduzione della densità delle filiali soprattutto in territori a basso potenziale e una rivisi-

tazione dei loro *format* in termini di dimensioni medie e di *concept*, al fine di aumentare l'utilizzo della tecnologia, ridurre l'operatività a basso valore e contemporaneamente garantire il presidio dei territori (anche sul tema sportelli torneremo in seguito).
Nel contempo, si agisce per aumentare il tasso di clienti "digitali" e migliorare la qualità dei servizi agendo sulla macchina operativa che, in anni in cui le risorse sono state prevalentemente orientate alla *compliance* normativa, può avere prospetticamente spazi per far leva su alcune innovazioni (es. processi *paperless*, intercanalità, piattaforme di *business process management*), attivando un nuovo modello di servizio che sia in grado di produrre livelli di *cost\income* adeguati e per tale via sostenere la redditività.
Il processo appena descritto potrebbe trarre linfa dallo sviluppo delle nuove tecnologie e dai connessi investimenti in ICT, ovvero quelle che si reputano ''spese strategiche buone'', utili a ridisegnare l'operatività del settore - attraverso l'innovazione di prodotti, servizi e canali – e rendere più efficienti e sicuri i processi, grazie all'automatizzazione e alla digitalizzazione.

Le dichiarazioni di intenti del *management* bancario che abbiamo raccolto in un nostro questionario specifico vanno in questa direzione: le priorità sono per la razionalizzazione dei canali distributivi e il contenimento delle voci di costo correlate, agendo anche su fattori in grado di sostenere i volumi di business (e dunque i ricavi).
Rispetto alla questione dei costi è però opportuno distinguere tra ''spese buone'', nell'accezione di cui sopra, e ''spese cattive''. Occorre evitare il rischio che il difficile contesto reddituale si rifletta in un incentivo a ridurre "tutte" le spese, anche quelle che nel medio termine si tradurrebbero in incrementi di produttività.
L'analisi delle curve di isoredditività (lato costi) conferma quanto accennato.

Spese come investimenti



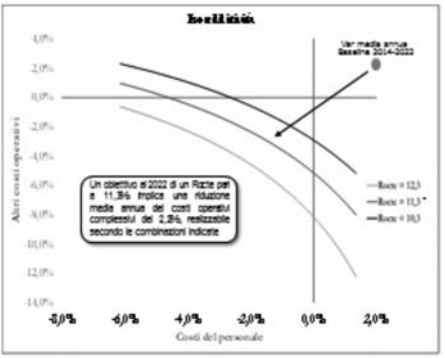
... con le banche più piccole che rischiano di restare indietro ed esporsi agli effetti della competizione da parte dei concorrenti più aggressivi (anche cross-sector e cross-border) e più impegnati ad investire nella tecnologia (qualità)

ABI Associazione Bancaria Italiana

Quali possono essere i driver di miglioramento delle performance reddituali delle banche italiane?

Isoredditività: lato costi

combinazioni tra variazione media annua dei costi del personale e degli altri costi operativi necessari a raggiungere un determinato livello di redditività a fine periodo (2022) in costanza di ogni altra ipotesi della baseline



Tecnologia e Competenze

(*) Valore pari al costo del capitale stimato al 2022
Fonte: ufficio analisi economiche Abi "Il futuro delle banche italiane: un'analisi delle prospettive reddituali di lungo termine", Luglio 2013

Fonte: elaborazioni ufficio analisi economiche Abi

ABI Associazione Bancaria Italiana

Nel quadro di una politica di contenimento dei costi operativi complessivi bancari che prosegue ormai da tempo, rileviamo un calo abbastanza generalizzato anche dell'incidenza di tutte le componenti delle spese di amministrazione diverse dalle spese per il personale. Tuttavia, si rileva una marcata eterogeneità tra le banche rispetto alle singole voci di costo, con la dispersione massima proprio nel comparto delle spese informatiche (le "spese buone" nell'accezione di cui sopra), con le banche meno attive sul fronte degli investimenti tecnologici, che rischiano di restare indietro ed esporsi agli effetti di una forte pressione competitiva da parte dei concorrenti più aggressivi (anche *cross-sector* e *cross-border*) e più impegnati ad investire in ICT.

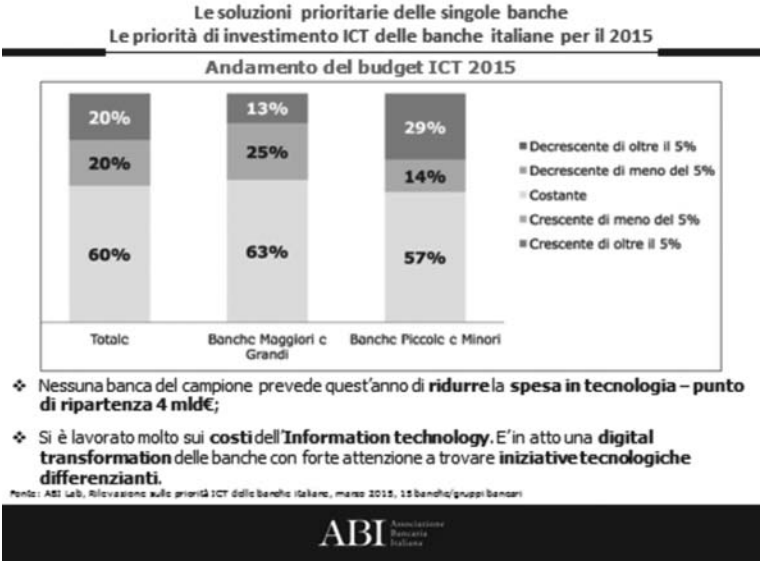
La sfida tecnologica è dunque una delle principali leve per favorire la migrazione verso un nuovo modello di gestione del *business* in linea con i tempi che viviamo. Un modello che richiede di:

- focalizzare bene il proprio modello di *business*: non è più profittevole offrire tutti i prodotti & servizi a tutti i clienti;
- elevare il livello della ingegnerizzazione dei processi: semplificare e ridurre i processi elementari, aggregare ed affinare quelli complessi;
- creare una rivoluzione digitale interna oltre che esterna: il successo (anche nella gestione dei costi operativi) dipende dalla qualità e dai comportamenti e competenze dei dipendenti, non solo dalle dotazioni tecnologiche.

Su questo fronte si possono prevedere interventi prevalentemente *bank specific*, ma è possibile ipotizzare anche soluzioni di settore (o parte di esso), laddove si possono conseguire effetti di scala, anche tenuto conto che è proprio sulle banche più piccole che le inefficienze di costo pesano di più.

3. Le soluzioni prioritarie delle singole banche e le soluzioni di settore

Come accennato, In uno scenario fortemente dinamico e variabile, l'ICT rappresenta per le banche un'importante leva strategica per favorire i percorsi di cambiamento ed evoluzione.
Rispetto a questo quadro, l'ultima rilevazione sulle priorità di investimento di ABI Lab evidenzia segnali incoraggianti sulla ripresa degli investimenti in ambito IT.



A livello di intero settore, il *Cash Out ICT* (spese correnti + investimenti) appare attorno ai 4 miliardi di euro.
In particolare, nessuna banca del campione analizzato prevede quest'anno di ridurre la spesa in tecnologia: il 60% delle realtà si è mantenuto su livelli costanti, mentre il 40% delle banche ha formulato un budget ICT 2015 superiore a quello del 2014.
Se si analizzano separatamente le banche grandi e maggiori da quelle piccole e minori si osserva che per quest'ulti-

me la tendenza di crescita del *budget* ICT appare leggermente più accentuata; il 29% di queste realtà segnala infatti una crescita superiore al 5% rispetto allo scorso anno, mentre un ulteriore 14% segnala un budget crescente di meno del 5%. Spostando lo sguardo sulle realtà maggiori e grandi, si evidenzia invece un aumento del budget di oltre 5 punti percentuali nel 13% dei casi, contro un 25% di realtà che prevede una crescita più contenuta, in misura inferiore al 5%. In sostanza, si è lavorato molto sui costi dell'*Information technology*: è in atto una *digital transformation* delle banche, con forte attenzione a trovare iniziative tecnologiche differenzianti.

Per comprendere le maggiori direttrici di cambiamento dell'ICT nelle banche italiane, il Consorzio ABI Lab ha analizzato le priorità di investimento dei principali attori del settore.

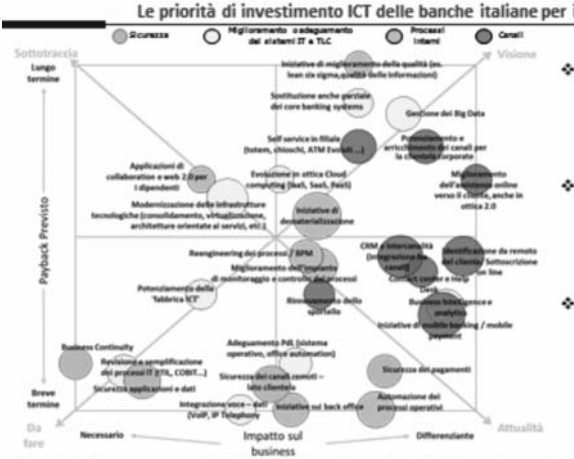
Una apposita rappresentazione grafica consente di visualizzare il posizionamento di ciascun progetto su un sistema di assi cartesiani: l'ascissa rappresenta una sintesi dei punteggi segnalati dalle diverse banche per quanto riguarda l'impatto dell'iniziativa sul *business*, mentre l'ordinata è un indice rappresentativo del relativo orizzonte temporale di *payback*. La dimensione della bolla è indicativa del numero di banche che hanno segnalato l'iniziativa tra le dieci prioritarie in termini di investimento.

Emerge come le iniziative attuali e future siano molto focalizzate sul rinnovamento dei canali, con attività connesse a CRM e intercanalità, iniziative di *mobile banking e mobile payment*, e i progetti che puntano sull'identificazione da remoto del cliente, anche in termini di sottoscrizione *on line*. Sono inoltre presenti molti progetti per dematerializzare *ab origine* e viene riconosciuta una rilevanza particolare a percorsi di automazione dei processi operativi e modernizzazione delle infrastrutture a supporto.

Infine si evidenzia una forte attenzione alle informazioni e dati (*Big Data e Analytics*), riconosciuti spesso come differenzianti per conoscere clienti e processi.

Le soluzioni prioritarie delle singole banche

Le priorità di investimento ICT delle banche italiane per il 2015



- Le iniziative attuali e future sono molto focalizzate sul **rinnovamento dei canali**.
- Sono presenti molti progetti per **dematerializzare ab origine** i processi.
- Informazioni e dati (**Big Data e Analytics**) sono **differenzianti** per conoscere **clienti** e **processi**.

Fonte: ABI Lab, Rilevazione sulle priorità ICT delle banche italiane, febbraio 2015, 17 banche/ gruppi bancari e 4 outsourcer interbancari

ABI Associazione Bancaria Italiana

Le soluzioni prioritarie delle singole banche

Le priorità di investimento ICT delle banche italiane per il 2015

Ambiti su cui si concentreranno nel prossimo triennio le principali iniziative con impatto sul modello distributivo

- Nei **piani strategici pubblici** delle banche c'è forte attenzione **all'ampliamento dell'offerta di servizi** sui **canali virtuali** e al **ridisegno del modello operativo della filiale**.

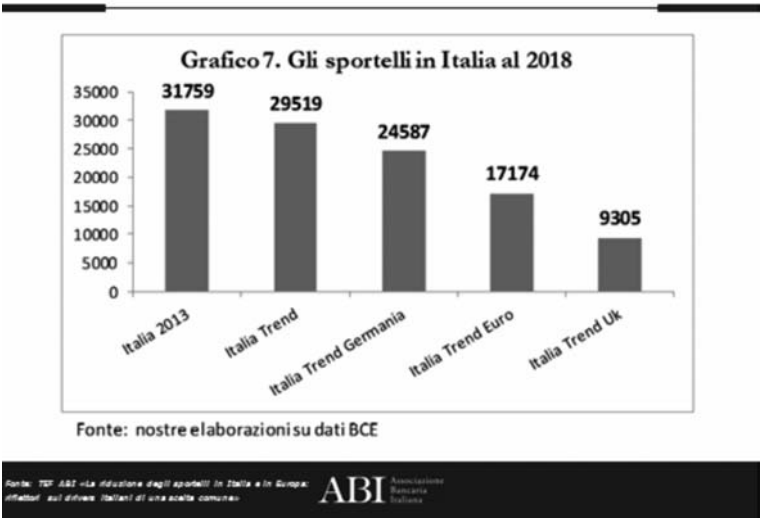
Fonte: ABI Lab, Rilevazione sulle priorità ICT delle banche italiane, 2015, 16 banche/ gruppi bancari e 4 outsourcer interbancari

ABI Associazione Bancaria Italiana

Inoltre, l'analisi di ABI Lab ha riguardato i principali ambiti di investimento con impatto sul modello distributivo che sono stati inseriti nei piani strategici pubblici delle banche.
Emerge come continuino a essere presenti con una buona frequenza i progetti volti allo sviluppo e l'evoluzione dei canali virtuali messi a disposizione della clientela.
In dettaglio, nei prossimi anni il 70% dei rispondenti prevede iniziative di ampliamento dei servizi sui canali virtuali; ancora un 70% ha segnalato altri progetti legati all'evoluzione dei canali a distanza.
Un ulteriore aspetto emerso dall'analisi dei piani industriali è la prosecuzione del trend di razionalizzazione della rete di filiali.
Sono costantemente attivi, infatti, i progetti di adozione del modello *Hub & Spoke*, con differenti livelli di avanzamento a seconda delle specifiche realtà: ai casi di recente avvio di tali iniziative si accompagnano più frequentemente contesti in cui tali progetti sono iniziati durante lo scorso biennio e che attualmente si trovano a uno stadio avanzato di evoluzione e potenziamento.
Focalizzando l'attenzione sull'evoluzione prospettica della presenza fisica tramite sportello nel contatto con la clientela, il 2008 è stato per l'Italia l'anno di svolta per quel che concerne la presenza delle nostre banche sul territorio: se tra il 1997 e il 2008 gli sportelli erano aumenti di quasi 9 mila unità, nel quinquennio 2009-2013 sono diminuiti di poco più di 2 mila unità.

In un nostro recente studio, abbiamo svolto un'analisi comparata che conferma che la riduzione osservata in Italia si inserisce in un trend comune a livello europeo e che in questo trend di riduzione l'esperienza italiana risulta tra le più prudenti. Tuttavia vi sono evidenze di come il processo di riduzione possieda caratteristiche accelerative per cui sembra probabile che le banche italiane, pur volendo rimanere fedeli ad un modello di maggiore presenza sul territorio, nei prossimi anni accelereranno, rispetto a quan-

to fatto finora, il ritmo di riduzione delle proprie dipendenze: in particolare, si può stimare che al 2018, il numero degli sportelli attivi sarà inferiore tra le 6-10 mila unità rispetto ai livelli del 2013, ultimo dato disponibile[1].



[1] Operativamente nel TEF ABI n. 9 del febbraio 2015 abbiamo effettuate una analisi di *what if*, in particolare nel grafico 7 abbiamo riportato 4 stime di scenario sulla possibile numerosità degli sportelli al 2018, cioè cinque anni dopo l'ultimo dato disponibile del 2013 (anch'esso riportato nel grafico per confronto). I quattro possibili scenari/stime sono denominati:
1. Italia Trend: rappresenta il livello degli sportelli al 2018 se il processo di riduzione continuerà allo stesso ritmo registrato nell'ultimo quinquennio;
2. Italia Trend Germania: rappresenta il livello degli sportelli al 2018 se le banche italiane riusciranno a raggiungere il rapporto popolazione/sportelli vigente in Germania al 2018 (a sua volta calcolato considerando che il processo di riduzione degli sportelli in quel paese continuerà allo stesso ritmo registrato nell'ultimo quinquennio);
3. Italia Trend Euro: rappresenta il livello degli sportelli al 2018 che le banche italiane riusciranno a raggiungere il rapporto popolazione/sportelli vigente nella media di Area al 2018 (livello calcolato come per il caso della Germania);
4. Italia Trend Uk: rappresenta il livello degli sportelli al 2018 che le banche italiane riusciranno a raggiungere il rapporto popolazione/sportelli vigente in Uk al 2018 (livello calcolato come per il caso della Germania).
I due scenari centrali appaiono decisamente più probabili con un certa prevalenza per un punto di caduta intorno ai 25 mila sportelli (come nello scenario Italia Trend Germania) che significherebbe un ritmo di riduzione pari a tre volte quello registrato nell'ultimo quinquennio: in questo contesto comunque

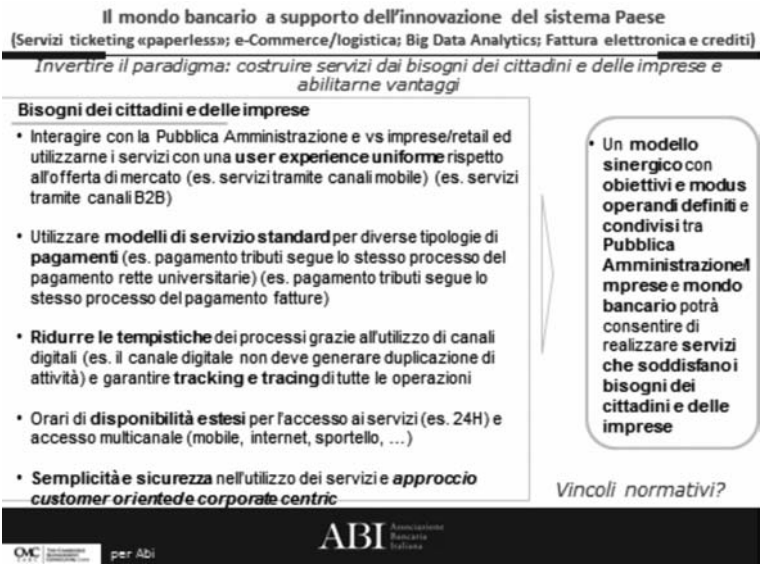
L'insieme delle evidenze trovate, sembra indicare piuttosto chiaramente che se è pur vero che in Italia c'è stata una accelerazione nel processo di riduzione delle dipendenze, riduzione necessaria e necessitata dalle opportunità tecnologiche e dalla loro diffusione nella società, in ogni caso ciò sembra essere avvenuto nel quadro di una conferma del modello tipico di presenza diffusa sul territorio; in altre parole la riduzione osservata è stata capace di cogliere opportunità di miglioramento della efficienza di gestione nel quadro, tuttavia, del mantenimento delle caratteristiche proprie di un settore bancario al fianco sia delle famiglie e delle imprese e sia del territorio anche nelle sue realtà più piccole e periferiche.

l'Italia continuerebbe a caratterizzarsi come un paese ad alta presenza di infrastruttura fisica bancaria e quindi non perderebbe la propria tipizzazione mediterranea. Discorso parzialmente diverso se, invece, il punto di caduta si collocasse intorno ai 20 mila sportelli (livello intermedio tra lo scenario Germania ed Euro) perché in questo caso si avrebbe una sostanziale accettazione del modello nord-europeo di banca a distanza.

scente rilevanza dei canali digitali e dei modelli di interazione a distanza, che trova riscontro nella forte priorità associata alle iniziative di *mobile banking e payment* (segnalate dall'81% delle realtà), al CRM e allo sviluppo della multicanalità (nel 71% dei casi).

Chiaramente, tali progetti hanno tutti un impatto rilevante sullo sviluppo del *business* e rappresentano pertanto ambiti di forte rilevanza e priorità per le banche. È interessante segnalare il buon livello di attenzione per le tematiche connesse all'identificazione da remoto del cliente, per l'erogazione di nuovi servizi, ambito prioritario nel 57% delle realtà e riconosciuto come fortemente differenziante per il *business* nei due terzi dei casi.
Tra le altre iniziative, si segnalano ambiti di impegno che puntano a migliorare l'*experience* del cliente sui canali più consolidati; si pensi ad esempio al potenziamento e arricchimento dei canali dedicati alla clientela *corporate*, al rinnovamento dello sportello anche attraverso paradigmi self service, al rafforzamento del *contact center*. Infine è interessante sottolineare come diversi progetti siano legati al miglioramento dell'assistenza *on line* verso il cliente anche in ottica 2.0: un ambito molto spesso ritenuto fortemente differenziante per lo sviluppo del *business*.
Dal lato bancario emergono chiari segnali di cambiamento. Si può ritenere che un contributo importante al salto tecnologico e a un utilizzo diffuso della digitalizzazione nel nostro Paese può derivare anche e soprattutto da iniziative svolte direttamente dalla Pubblica Amministrazione.
Nello specifico, per diventare più digitali, per sviluppare modalità di pagamento più evolute sarebbe importante che la Pubblica Amministrazione avvii una triplice azione. La prima è accelerare, per la propria parte, l'attuazione dell'art. 5 del CAD e delle relative Linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale, ossia la digitalizzazione dei pagamenti della PA, rispettando, per tutti gli enti pubblici, la scadenza della fine del 2015 per consentire a tutti i cittadini di

pagare i servizi offerti dall'operatore pubblico con strumenti telematici di pagamento.
La seconda è introdurre incentivi di carattere fiscale per chi utilizza strumenti di pagamento elettronico, sulla falsariga di esperienze di successo di altri paesi (Corea, Argentina), generando un'interazione virtuosa tra interessi potenzialmente contrastanti: quello del pagatore e del beneficiario a utilizzare o meno il contante. Si potrebbero, ad esempio, introdurre forme di detrazione fiscale a fronte di documentate spese effettuate con strumenti di pagamento elettronico sia per i pagatore sia per il beneficiario, una riduzione dell'imposta di bollo sull'estratto conto della carta, un credito di imposta per i costi legati all'acquisizione e alla manutenzione dei POS.
La terza ed ultima azione pubblica è un'incisiva azione culturale e formativa, che insista sulla trasparenza, sulla sicurezza dei prodotti e sulla semplicità di utilizzo, e che faccia emergere i costi occulti dell'utilizzo del contante per l'intera economia.



Oggi comunque il settore bancario sta fornendo un contributo significativo a mettere a fattor comune informazioni in forma digitale, con l'obiettivo di ridurre le zone grigie della nostra economia.

Abbiamo anche attivato contatti con il Ministero della Funzione Pubblica e con il Ministero dello Sviluppo economico per identificare potenziali ambiti di attività in comune, per individuare l'offerta di servizi che soddisfino i bisogni dei cittadini e delle imprese, utilizzando le nuove tecnologie.
In termini ancora più generali, in una logica di settore, l'Associazione Bancaria Italiana sta presidiando alcune iniziative per promuovere servizi innovativi che garantiscano alcuni fattori critici di successo come semplicità d'uso, sicurezza, innovazione, interoperabilità e aggregazione.

Di seguito, alcune iniziative avviate a livello di settore:
Mobile Payment
L'ABI ha attivato un apposito gruppo di lavoro per verifi-

care la possibilità che si sviluppino iniziative a livello di settore nel campo dei pagamenti tramite dispositivi mobili. L'obiettivo è:

1. la creazione di una massa critica di utenti *buyer* e *merchant*, quale fattore critico di successo per lo sviluppo dei servizi in mobilità;
2. giungere a una qualche forma di interoperabilità tra le soluzioni di *remote payment* sviluppate dagli operatori di mercato nell'ambito della propria offerta di servizi competitivi consentendo agli utenti di raggiungere una molteplicità di esercenti / beneficiari;
3. cogliere i bisogni del mercato;
4. l'indipendenza dalle soluzioni tecnologiche utilizzate, al fine di massimizzare il numero di utenti potenziali.
5. semplificare la *user experience* nell'acquisto di servizi in mobilità e nei pagamenti *peer-to-peer*, grazie ad un modello di servizio in linea con le esperienze d'uso già acquisite dagli utenti;
6. garantire un facile accesso al servizio grazie al riuso di esperienze d'uso già ampiamente presenti sul mercato.

Mutui per aspetti legati alla gestione della materialità (Mutui Connect)

In attuazione del Protocollo di intesa siglato il 28 novembre 2012, l'Associazione Bancaria Italiana e il Consiglio Nazionale del Notariato (CNN) hanno avviato un'iniziativa in merito alla possibilità di collegare il settore bancario ed i notai per via informatica nell'ottica di sviluppare una piattaforma elettronica finalizzata al trasferimento tra banche ed intermediari finanziari e notai dei documenti e delle informazioni necessarie per il perfezionamento delle operazioni di erogazione e portabilità dei mutui, garantendo il massimo rispetto degli standard di sicurezza e la piena tracciabilità delle operazioni.

In qualità di soggetti tecnici designati, rispettivamente, dall'ABI e dal CNN, il Consorzio CBI e Notartel S.p.A. hanno quindi realizzato la piattaforma elettronica di colle-

gamento interbancario e notarile denominata "Mutui Connect".
L'infrastruttura – alla quale potranno aderire volontariamente i notai, le banche e gli intermediari finanziari, nonché ogni altro soggetto che operi concedendo finanziamenti garantiti da ipoteca nel rispetto di quanto normativamente previsto dall'art. 106 del D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (TUB) – si pone l'obiettivo di ridurre i tempi complessivi necessari per il perfezionamento delle operazioni di erogazione e portabilità dei mutui, aumentando sensibilmente l'efficienza del mercato, nel rispetto degli standard di sicurezza e delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti.
L'iniziativa prevede due fasi distinte:
1. nella prima fase, la Piattaforma sarà destinata a favorire le sole operazioni di erogazione dei mutui;
2. nella seconda fase, la Piattaforma consentirà anche le operazioni di surroga dei mutui ipotecari.

Gli Istituti Finanziari potranno accedere alla Piattaforma via Rete CBI, oppure attraverso apposito sito web predisposto dal Consorzio CBI.
Fatturazione elettronica
Altro tema è quello della fatturazione elettronica. Il Consorzio CBI ha sviluppato una nuova funzione CBI "Fattura PA", attiva dal 6 dicembre 2013, che consente ad un Consorziato di interfacciarsi con il Sistema di Interscambio dell'Agenzia delle Entrate gestito da Sogei per l'invio di Fatture Elettroniche per conto dei propri clienti aziende creditrici e la ricezione di fatture elettroniche per conto delle proprie clienti Pubbliche Amministrazioni debitrici. Se si considera che con ogni fattura ricevuta in formato digitale si risparmiano circa 17 euro, 14 euro per il minor impiego di manodopera e 3 euro per la riduzione dei materiali e dello spazio utilizzato, il passaggio progressivo al formato digitale avrà un beneficio potenziale per la pubblica amministrazione di circa 1 miliardo di euro l'anno, grazie alla riduzione dei costi legati alle attività svolte, alla migliore

accuratezza del processo, alla riduzione degli archivi e all'abbattimento dei tempi di esecuzione dei processi e quindi anche di pagamento.
Questo solo se vediamo gli aspetti di efficientamento economico. Ma si può guardare alla fatturazione elettronica anche sotto altri profili. La fatturazione elettronica va vista all'interno di un ciclo complessivo. Quando si attiva una fatturazione elettronica si ha una tracciabilità da parte della banca e la disponibilità di tutta una serie di informazioni che si mantengono fino alla fase del finanziamento all'impresa. A quel punto l'attività di monitoraggio del rischio non viene più effettuato sui dati di bilancio (vecchi) ma viene svolta con la possibilità di conoscere il fatturato direttamente (e immediatamente) generato, con evidenti benefici per tutti i soggetti coinvolti.

Pagamenti via web con Bancomat
Nel novembre 2013, il Consorzio BANCOMAT® ha approvato la realizzazione del progetto che abilita i consumatori agli acquisti online mediante il circuito PagoBANCOMAT®.
Che prevede come elementi caratterizzanti:
- Verifica del titolare a cura dell'*Issuer*; livello di sicurezza in linea con lo schema «fisico»; facile inclusione dei *wallet* gestiti dalle banche; semplicità di utilizzo da parte del titolare.

L'evoluzione verso il contact-less
Nell'ambito della propria pianificazione strategica, il Consorzio BANCOMAT® ha deciso l'attivazione del servizio di pagamento *contact – less* sul circuito PagoBANCOMAT® con lo scopo di mantenere la competitività sul mercato e nell'innovazione tecnologica.
Il servizio mira a permettere l'accettazione di carte PagoBANCOMAT® su dispositivi *contact – less* in modalità autorizzativa *offline e online*, sulla base di una soglia di importo univoca definita a livello di Sistema (ed in linea con le attuali modalità domestiche dei circuiti internazionali).

Viene semplificata l'operatività sotto tale soglia rispetto alle attuali transazioni a contatto.
Il servizio nasce già predisposto per successive evoluzioni basate anche su dispositivi mobili (NFC).

Dematerializzazione
Sul fronte della dematerializzazione, ABI Lab, con la collaborazione di Anorc, ha realizzato un documento di Linee Guida per la conservazione digitale in banca, che analizza diversi aspetti (ad es. le fasi di progettazione per un processo di conservazione sostitutiva; la figura del Responsabile della Conservazione; strumenti per il documento digitale e la conservazione sostitutiva; supporti di memorizzazione e formati di rappresentazione; Esibizione dei documenti conservati a norma; Processi di controllo – verifica e sistema sanzionatorio)
Sul tema della conservazione digitale ABI Lab ha inoltre realizzato una rilevazione nell'ambito del gruppo di lavoro Documento Elettronico, da cui emerge come il processo per la conservazione digitale a norma dei documenti sia stato avviato dal 58,3% del campione oggetto di analisi (7 realtà su 12).
In un'ottica di ripensamento dei modelli di *sourcing,* il 50% delle realtà esternalizza il processo di conservazione digitale e nella maggior parte dei casi la materialità non si distrugge; il cartaceo è eventualmente eliminato *ab origine*.

Rischio informatico
Un ulteriore attività realizzata a livello di settore riguarda il tema del rischio informatico.
Su questo fronte, anche sulla base di quanto disposto dalla Circolare della Banca d'Italia 263, ABI Lab e l'ABI, con il contributo dei referenti di sicurezza informatica e rischio operativo, hanno realizzato una tassonomia delle minacce e degli eventi di rischio informatico, sviluppando anche un approccio metodologico a supporto dell'analisi del rischio. Tale approccio si compone delle seguenti fasi e attività:

a) Fase di impianto: raccolta di eventi, accadimenti e attacchi; mappatura degli eventi sulla tassonomia delle minacce; classificazione delle vulnerabilità e delle contromisure; responsabilità di governo e di gestione.
b) Fase di esecuzione: valutazione degli impatti; valutazione esposizione al rischio; determinazione del rischio residuo; gestione del rischio residuo.

4. Conclusioni

Le banche (tutte) dovranno necessariamente misurarsi con regolamentazioni, tecnologie, e esigenze della clientela nuove e dovranno valutare i propri livelli di competitività in uno scenario più ampio, anche se continueranno ad operare in territori ristretti. Ciò implica di riflettere su: modelli di *business*; linee strategiche; strutture organizzative; processi distributivi.

Necessari interventi specifici aggiuntivi volti a promuovere una maggiore efficienza del modello operativo: ulteriore razionalizzazione della rete di filiali e dei presidi organizzativi; semplificazione dei processi; investimento in tecnologie innovative.
L'adozione di nuove tecnologie o le esternalizzazioni/*outsourcing* sono le nuove frontiere che si stanno percorrendo e sempre più dovranno percorrersi per efficentare i costi di struttura delle banche - l'infrastruttura *online* e/o separata, garantisce la delimitazione dei costi con vantaggi sostanziali al crescere della fruizione dei servizi (economie di scala e di scopo).
Sono prevedibili prevalentemente risposte specifiche da parte delle singole banche. Tuttavia, la scelta di soluzioni cooperative a livello di settore (o di parte di esso) potrebbe consentire di valorizzare fattori critici di successo, necessari tenuto conto che è in corso una ridefinizione dei confini tra settori industriali, con i fornitori di servizi ad alto contenuto tecnologico che stanno conquistando una

posizione di forza nei confronti degli altri operatori. Ciò all'interno del mercato dei servizi finanziari si traduce, nei casi più estremi, in una vera e propria disintermediazione degli operatori bancari, o in una subordinazione all'interno di accordi di collaborazione.
Una posizione consolidata a livello di settore costituirebbe quindi un punto di forza nella definizione delle nuove tipologie di servizio e, nel contempo, una difesa dell'attività bancaria tradizionale.
In sintesi, è in atto una vera rivoluzione informatica. Ogni banca sta avviando percorsi di trasformazione digitale nell'ottica di avvicinarsi al cliente e differenziarsi.
Più che in passato il fattore *digit* sembra avere ritorni significativi in termini di investimento sia nell'operatività interna sia nello sviluppo di nuovi servizi.
Creare una rivoluzione digitale interna oltre che esterna: il successo (anche nella gestione dei costi operativi) dipende dalla qualità e dai comportamenti dei dipendenti, non solo dalle dotazioni tecnologiche
L'ABI presidia le nuove esigenze legate alla digitalizzazione in un'ottica cooperativa con il primario obiettivo di garantire interoperabilità nei servizi offerti alla clientela (e.g. payments, dematerializzazione, etc.), contribuendo a costruire servizi che partono dai bisogni dei cittadini e delle imprese e abilitandone i vantaggi.

Dott. Paolo CAPACCIONI
Partner Advisory KPMG Spa

"La risposta della banca alle sfide dei social networks"

Il boom dei *fan* e dei *follower* delle banche

La presenza delle banche italiane sui *social network* è aumentata considerevolmente soprattutto sulle due più note piattaforme (Facebook e Twitter) e sta raccogliendo un numero sempre crescente di *fan* e *follower*. Facebook è ritenuto in assoluto il canale *social* più efficace per il raggiungimento degli obiettivi di business della banca, seguito, ma con notevole distacco, da YouTube e da Twitter.
È quanto emerge dalla seconda indagine KPMG sulla presenza *social* delle banche e sull'evoluzione del rapporto banca-cliente grazie a queste nuove piattaforme di comunicazione. Al sondaggio hanno aderito 21 tra i principali operatori del settore (che rappresentano a livello consolidato circa il 60% del totale attivo).
Per le banche *retail* intervistate, in quanto aziende che si rivolgono ai consumatori, è ormai praticamente irrinunciabile il ricorso al canale *social*:

- tutte le banche che hanno aderito alla *survey* sono consapevoli del fatto che le recensioni, i commenti e le discussioni sui canali *social* influenzano in maniera rilevante le decisioni d'acquisto dei clienti e dei *prospect*;
- il 90% dei rispondenti hanno già attivato almeno un canale *social* (contro l'81% dello scorso anno) e il restante 10% sta pianificando il proprio ingresso nei prossimi 12/18 mesi;
- il 65% ha già definito un budget specifico e il 25% lo sta definendo;
- nessuna delle banche intervistate che dichiara di non avere ancora una presenza *social* motiva la mancata adozione dei *social media* con la scarsità di risorse (l'anno scorso erano l'83%).

In un contesto in cui il consumatore è più attento e meno "fedele" e i prodotti bancari, soprattutto quelli più semplici, sono percepiti come *commodity*, il ricorso ai canali *social* da parte delle banche è motivato prevalentemente dalla necessità di creare relazioni forti e *community* con clienti e *prospect* (90%) e aumentare la *brand awareness* (86%). Alcune banche dichiarano tra gli obiettivi la necessità di ingaggiare gli utenti (62%) e fornire un servizio di *customer care* (57%), mentre ancora in poche (33%) pensano di fare ricorso allo strumento in ottica di creazione partecipativa per l'innovazione di prodotti/servizi (*crowdsourcing*).

Ma le banche sono davvero *social*?

Niente di nuovo rispetto a quanto dichiarato sostanzialmente nella prima *survey*, quando le principali finalità del ricorso ai *social media* erano la comunicazione, l'*engagement* della clientela e il *customer care*. Se osserviamo anche i contenuti postati su Facebook dalle banche non troviamo molte differenze da quanto registrato nella precedente rilevazione: le banche postano soprattutto foto (46%) e *status* (35%).
Insomma, il ricorso ai *social media* è guidato, nella maggior parte dei casi, da obiettivi e secondo logiche ancora tipiche dei *media* tradizionali *one-to-many*. Di fatto, ad oggi, gran parte delle banche utilizza i *social media* come ambienti *broadcast* in cui caricare messaggi e foto promozionali. Per circa l'80% dei rispondenti le iniziative intraprese sui canali *social* riguardano campagne pubblicitarie e diffusione dei contenuti, mentre ancora in pochi hanno dato avvio a quelle iniziative che possono effettivamente contribuire ad aumentare l'ingaggio degli utenti: concorsi a premi (58%, sebbene il 16% dichiari di averli programmati), sondaggi (42%), giochi (31%, anche se il 32% li sta pianificando) e programmi fedeltà (26%).
Nonostante le banche dichiarino di voler far leva sui cana-

li *social* per recuperare il rapporto di fiducia con il cliente (95%), solo il 30% sostiene di far ricorso effettivamente ai *social network* per la comunicazione interna e la partecipazione attiva dei dipendenti alle scelte aziendali. Questa è una chiara evidenza di come gran parte delle banche italiane siano ancora lontane da un'interpretazione effettiva e sostanziale del canale e dalla trasformazione del loro business in ottica *social*.
Permane, inoltre, anche se in maniera latente, una certa diffidenza (17% del campione, nella rilevazione dello scorso anno era il 33%) rispetto a un tipo di comunicazione che, diversamente da quella tradizionale, non può essere controllata. È ancora troppo forte l'asimmetria tra il successo graduale, quasi "invisibile" e difficilmente misurabile di una buona strategia *social* e il rischio, potenzialmente catastrofico, soprattutto in termini reputazionali, anche di un solo piccolo errore. Ci sono ancora delle banche, infatti, che non sono in grado di valutare i rischi connessi all'utilizzo di queste piattaforme (33%, tuttavia nel sondaggio dello scorso anno erano il doppio, 67%). Un altro freno alla diffusione dei *social network* in banca è rappresentato dalle tematiche di *privacy* (67% del campione), anche alla luce del fatto che ad oggi nel settore bancario non esiste una regolamentazione specifica al riguardo. Un ulteriore limite è rappresentato dal fatto che solo il 30% delle banche intervistate è in grado di riconoscere quanti tra *fan/follower* sono già clienti della banca.
Per contro la percentuale di *fan/follower* attivi sulle pagine di più di una banca al momento è ancora piuttosto contenuta (l'*overlapping* dei *fan* su Facebook è pari al 2,2%, mentre quello dei *follower* su Twitter è del 3,7% e la maggior parte di essi sono *fan/follower* al massimo di 2 banche diverse, mentre solo una piccola quota è *fan/follower* di 3 o più banche), ma questo non vuol dire che nel prossimo futuro i clienti delle banche possano essere *fan/follower* anche delle banche di cui non sono (ancora) clienti, proprio perché questi canali stimolano il confronto tra diversi

brand/prodotti. I *social network*, infatti, stanno cambiando l'interazione tra aziende e clienti anche in questo senso. Il consumatore da utente anonimo e passivo sta diventando sempre più informato ed influente, cerca informazioni, legge recensioni, scambia contenuti con altri utenti, confronta prodotti e prezzi, vuole sentirsi partecipe nella creazione e innovazione di prodotti/servizi.

La necessità di un cambiamento culturale e dell'evoluzione dei modelli organizzativi

La consapevolezza che stanno maturando ormai le banche, come tutte le altre aziende che si rivolgono al settore *consumer*, è che per raggiungere dei benefici concreti per la banca, i clienti e tutti gli *stakeholder* non basta la sola presenza sui *social network*, ma occorre fare proprie le logiche collaborative dei *social media*, incidendo sull'organizzazione e sui modelli operativi e soprattutto sulla cultura aziendale.
Dal punto di vista organizzativo, per il 52% degli operatori intervistati il ricorso ai *social network* ha comportato lo sviluppo di un sistema di comunicazione orizzontale, basato più sulle competenze che sulle gerarchie, e ha portato all'istituzione di unità organizzative *ad hoc* per la gestione del canale. Nel 38% dei casi è stato necessario il coinvolgimento attivo degli *influencer* della rete nei processi aziendali. Il 33% delle banche ha dovuto istituire nuove figure manageriali *ad hoc* (facilitatori, moderatori, ecc.). Solo per il 14% del campione intervistato l'introduzione di un canale *social* non ha comportato alcun cambiamento organizzativo all'interno dell'azienda.
Il salto di paradigma culturale, invece, rappresenta un elemento di criticità, un obiettivo ancora difficile da raggiungere perché dipende dalle persone, che normalmente si mostrano resistenti al cambiamento. Cambiare la cultura aziendale ha richiesto una condivisione aperta delle informazioni e della conoscenza (62%), e, dunque, il supera-

mento della logica "a silos" e delle gerarchie, tipiche dell'ambiente bancario, e una notevole propensione alla sperimentazione (57%), superando anche il timore di commettere degli errori, nonché il coinvolgimento diffuso delle risorse (52%) e l'esplicitazione dei valori aziendali (38%). Il linguaggio di comunicazione dei *social network* è, infatti, molto veloce e la necessità di dare risposte rapide ai *fan/follower* rende necessari meccanismi di comunicazione e di condivisione aziendali più immediati e collaborativi.

In quest'ottica l'effettivo coinvolgimento del *top management* nella definizione della strategia *social* può contribuire in maniera efficace e, di fatto, imprimere il necessario cambiamento culturale dell'intera organizzazione. L'85% del campione intervistato ritiene che il *top management* sia già allineato alla strategia *social* adottata, mentre solo il 15% ritiene che il management non sia sufficientemente coinvolto.

Gli stadi di sviluppo della strategia *social*

Le risposte aggregate del campione sono chiaramente la sintesi di esperienze a volte anche molto lontane tra loro. Le banche osservate si trovano in fasi molto differenti del processo di sviluppo dei canali *social*. La situazione appare polarizzata tra chi è solo all'inizio (il 33% è nella fase di costruzione del canale e di ascolto) e chi è, invece, in uno stadio piuttosto avanzato (il 33% sta integrando i canali *social* con gli altri strumenti di comunicazione).
In media, il 35% del tempo dedicato per la gestione dei *social media* è utilizzato per la preparazione dei contenuti da pubblicare, il 23% per seguire le conversazioni *online*, il 23% per moderarle e il 15% per analizzare indicatori e parametri. Si osserva, dunque, con sorpresa, che, nonostante il 55% del campione dichiari di elaborare analisi quantitative a partire dalle informazioni ottenute attraverso i propri canali *social* e nonostante l'esperienza e la maggiore consapevo-

lezza, non c'è stata un'evoluzione nel tempo dedicato agli *analytics* rispetto alla prima rilevazione.
Non si può negare, però, che le banche per certi aspetti stiano approcciando i canali *social* in modo più evoluto e consapevole rispetto agli esordi: l'85% delle banche analizzate sta già adottando meccanismi per misurare l'efficacia delle campagne commerciali e delle iniziative realizzate sui *social media*, mentre lo scorso anno questa percentuale si fermava al 61%.
Una componente importante per un'efficace strategia *social* è la definizione di una *social media policy* applicabile alle risorse interne alla banca. Le banche che hanno una *social media policy* interna sono il 55% (contro il 35% rilevato nel sondaggio dello scorso anno). Anche se evidentemente c'è ancora da lavorare in questa direzione, questo dato dimostra la presa di coscienza da parte degli operatori bancari sulla necessità di "educare" prima di tutto i dipendenti nell'utilizzo di queste piattaforme. Questa evidenza è in linea anche con la percentuale di operatori che hanno già definito una *policy* per la gestione di potenziali situazioni di crisi (50%) e con il fatto che poco più di una banca su due abbia deciso di mantenere pubbliche tutte le comunicazioni (fatta eccezione per i dati riservati del cliente), mentre solo il 22% delle banche filtra le comunicazioni.

Come estrarre valore dai *social network*: l'importanza dei *Big Data & Analytics*

In concomitanza con l'evoluzione dei modelli distributivi, e in particolare della razionalizzazione della rete di filiali bancarie, sembra ormai assodato che le nuove tecnologie, e soprattutto i canali *social*, giocheranno un ruolo importante nell'aumentare le occasioni di contatto diretto e "alla pari" con i clienti. Le banche sono consapevoli che i *social network* non sono una moda passeggera, ma vanno di fatto considerati come un ulteriore canale di comunicazione con

i clienti, da integrare con gli altri, sia quelli tradizionali, sia quelli diretti. I canali *social* rappresentano per le banche un punto d'incontro con i clienti/*prospect*, delle vere e proprie "piazze virtuali", in cui sviluppare forti relazioni attraverso una comunicazione aperta, trasparente e costante e su cui fondare le decisioni in termini di offerta, facendo leva sul patrimonio di dati ed *insight* che emergono dalle conversazioni.

La sfida, dunque, è quella di estrarre valore da queste piattaforme per trasformare la gran mole di informazioni che emerge dalle conversazioni sui *social media* in conoscenza per il business. È su questo che è necessario puntare l'attenzione. Ascoltare la voce dei clienti attraverso i *social*, osservare e analizzare i loro comportamenti d'acquisto nel tempo porterà vantaggi a tutta l'*industry* dei servizi finanziari, sia agli operatori, sia ai clienti. Con gli strumenti messi a disposizione della tecnologia (*Big Data & Analytics*) e incrociando i dati del CRM tradizionale con quelli derivanti dai *social media* il settore ha l'opportunità di proporre prodotti finanziari più adeguati, basati non solo su complessi e articolati modelli matematici, ma anche sulle reali esigenze, connessi con lo stile di vita. La capacità di analizzare i dati costituirà l'asse evolutivo e l'acceleratore per la comprensione e l'anticipazione delle esigenze del cliente (senza dimenticare che i *Big Data* pongono il delicato, quanto complesso, tema della tutela della *privacy* dei consumatori).

L'innovazione tecnologica sta introducendo cambiamenti dirompenti che richiedono il serio ripensamento del modello di business soprattutto in settori "protetti", come quello bancario, e finora non eccessivamente esposti alla concorrenza dei nuovi potenziali entranti (si pensi ad esempio all'ingresso di colossi digitali quali Google, Facebook, Apple, PayPal, Amazon e Alibaba nei sistemi di pagamento).

In questo nuovo scenario i modelli distributivi tradizionali sembrano superati. In sostanza si tratta di passare dalla

logica di segmentazione “classica” della clientela, fondata, cioè, unicamente sui dati patrimoniali del cliente, alla “profilazione” della clientela, che considera anche le caratteristiche comportamentali, attitudinali ed emozionali dell’individuo, nonché le abitudini e le preferenze d’acquisto, tracciando la sua *customer journey*.

ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Akros S.p.A.
Banca di Bologna
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CIS - Credito Industriale Sammarinese S.p.A.
Banca Credito Cooperativo di Cambiano
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino S.p.A.
Banca di Imola S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Mezzogiorno S.p.A. - MCC
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige S.p.A.
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale Scpa.
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare Valconca S.p.A
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino S.p.A.
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella Holding S.p.A.
Banca del Sud S.p.A.
Banca Tercas S.p.A.
Banca Valsabbina Scpa
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco Popolare Scpa
Banco di Sardegna S.p.A.
BCC di Spello e Bettona
BNL Gruppo Bnp Paribas
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.

Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Extra Banca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Finanziaria Internazionale Holding S.p.A.
Ing Direct
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
SEC Servizi Scpa
SIA S.p.A.
State Street Bank S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
Unicredit S.p.A.
Unipol Banca S.p.A.
Veneto Banca Scpa

Amici dell'Associazione

AD Advisory Srl
Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Carta Si S.p.A.
Consilia-Business Management
Crif Decision Solution S.p.A.
KPMG Advisory S.p.A.
Oasi Diagram S.p.A.
Parente & Partners Srl
Pitagora S.p.A.
Unione Fiduciaria S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO www.assbb.it

I testi precedenti sono disponibili a richiesta

N. 250 **"BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO" Commenti**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009

N. 251 **"QUALE BANCA DOPO LA CRISI" Commenti** M. Lossani - A. Baglioni - E. Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009

N. 252 **"NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."**
"COMPORTAMENTI DEL BUON BANCHIERE" Commenti T. Bianchi - marzo 2010

N. 253 **"LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"**
N. Pagnoncelli - aprile 2010

N. 254 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
F. Bellotti - D. Gronchi - F. Kerbaker - marzo 2010

N. 255 **"LA CONGIUNTURA, LA DINAMICA DEL CREDITO E LA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE"**
M. Lossani - F. De Novellis - F. Panetta - G. De Felice - giugno 2010

N. 256 **"REGOLE E MERCATO"**
V. Conti - I. Visco - C. Faissola - giugno 2010

N. 257 **"LA GESTIONE DEL CREDITO NELL'ATTUALE FASE ECONOMICA"**
G. Viciago - E. La Mecca - V. Missab - L. Moscatello - C. Salvatori - luglio 2010

N. 258 **"LEZIONI SULLA FORMAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - dicembre 2010

N. 259 **"ANSIA PER I DEBITI SOVRANI: UNA QUESTIONE MORALE PER LE BANCHE"**
T. Bianchi - marzo 2011

N. 260 **"ASPETTI REPUTAZIONALI DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI"**
I. Pagnoncelli - aprile 2011

N. 261 **"LE PROSPETTIVE DELLA REDDITIVITÀ"**
A. Banfi - G. Piccini - C. Salvatori - aprile 2011

N. 262 **"SCENARI DI CONTESTO ECONOMICO"**
L. Lossaci - R. Sabbatini - A. Campenile - aprile 2011

N. 263 **"IL FUNDING DELLE BANCHE ITALIANE: PROBLEMI E PROSPETTIVE"**
G. Vaciago - M. Bianconi - G. De Felice - maggio 2011

N. 264 **"GLI SCENARI DELLA REGOLAMENTAZIONE E DEI CONTROLLI: COSTI ED OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA BANCARIA E FINANZIARIA"**
R. Ranci - V. Conti - G. Sabatini - A.M. Tarantola - giugno 2011

N. 265 **"ALLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE"**
Prof. Tancredi Bianchi, Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano - marzo 2012

N. 266 **"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - aprile 2012

N. 265 **"ALLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO DI MEDIO/LUNGO PERIODO NELLE GESTIONI BANCARIE"**
Prof. Tancredi Bianchi, Professore Emerito nell'Università Bocconi di Milano - marzo 2012

N. 266 **"TRE PROTAGONISTI DEL NOVECENTO: MENICHELLA, MATTIOLI, DELL'AMORE"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - aprile 2012

N. 267 **"LO SCENARIO ECONOMICO"**
M. Lossani - A. Generale - P. Bongini - aprile 2012

N. 268 **"RISCHIO, REGOLE E RESPONSABILITÀ"**
P. Ranci - A. Baglioni - V. Conti - L.F. Signorini - aprile 2012

N. 269 **"LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ: IL RUOLO DELLE RISORSE STRATEGICHE"**
A. Banfi - F. Micheli - G. Sabatini - C. Dell'Aringa - aprile 2012

N. 270 **"RISCHIO, REGOLE E RESPONSABILITÀ"**
A. Enria - G. Mussari - maggio 2012

N. 271 **"LE SFIDE DELLA COMPLESSITÀ: LE IMPLICAZIONI SULL'ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE"**
G. Vaciago - M. Massacesi - G. Zadra - marzo 2012

N. 272 **"QUANDO FINISCONO LE CRISI"**
G. Vaciago - febbraio 2013

N. 273 **"QUALE MODELLO DI BANCA PER LE SFIDE DEL FUTURO?"**
T. Bianchi - F. Panetta - marzo 2013

N. 274 **"IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NELL'ECONOMIA GLOBALE (1970 - 2000)"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - giugno 2013

N. 275 **"QUALE MODELLO DI BANCA PER LE SFIDE DEL FUTURO?"**
II PARTE
G. Vaciago - M. Onado - G. Sabatini - V. Conti - luglio 2013

N. 276 **"BANCHE E IMPRESE DI FRONTE ALLA SFIDA DELLA GLOBALIZZAZIONE: IL PUNTO DI VISTA DELLE BANCHE"**
A. Banfi - G. Ajassa - G. de Felice - A. Santilli - A. Cataldo - marzo 2013

N. 277 **"L'EUROPA TRA CRISI E INTEGRAZIONE: EFFETTI SULLE BANCHE"**
M. Lossani - A. Baglioni - D. Focarelli - marzo 2013

N. 278 **"LE CRISI BANCARIE IN ITALIA NELL'OTTOCENTO E NEL NOVECENTO: CAUSE E SVOLGIMENTI"**
C. Conti - A. Cova - S. La Francesca - maggio 2014

N. 279 **"BANCHE E IMPRESE DOPO LA LUNGA RECESSIONE: LA SFIDA DELLA CRESCITA"**
M. Lossani - P. Sella - A. Bombassei - giugno 2014

N. 280 **"BANCA E MERCATO DEI CAPITALI AL SERVIZIO DELL'IMPRESA: IL FINANZI AMENTO DEGLI INVESTIMENTI E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE"**
G. Vaciago - I. Cipolletta - G. Costa - G. Sabatini - C. Salvatori - A. Baban - marzo 2014

N. 281 **"FINANZIARE L'ECONOMIA IN TEMPO DI CRISI :LE RISPOSTE DEI MERCATI, IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI, GLI ORIENTAMENTI DELLE AUTORITÀ"**
G. Zadra - R. Masera - G. d'Agostino - C. Barbagallo - novembre 2014

N. 282 **"BANCHE E BANCHIERI NELL'ITALIA DEI SECOLI XIX E XX"**
G. Conti - A. Cova - S. La Francesca - novembre 2014

N. 283 **"L'INDUSTRIA BANCARIA VERSO GLI ANNI 2020: RIGENERAZIONE MANAGERIALE"**
T. Bianchi - marzo 2014
"LE SCELTE STRATEGICHE PER L'INDUSTRIA BANCARIA ITALIANA"
T. Bianchi - marzo 2015

N. 284 **"MUTAMENTI STRUTTURALI E IL FUTURO DELLE BANCHE ITALIANE"**
M. Lossani - P. Manasse - C.A. Carnevale Maffè - luglio 2015

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it - sito web: www.assbb.it

Stampato da Grafica Briantea Srl - Usmate (MI)
luglio 2015